

## Internationales Markenteknikum

## Durch Markenmobilisierung an die Branchenspitze

**Wenn die Firma funktionieren soll, muss das, was sie tut, im Markt erfolgreich sein. Und zwar nicht als Kanonenfutter oder zum Rumschlagen, sondern so, dass es den Menschen, die damit zu tun haben, sowohl Wertschöpfung, also Einkommen bringt als auch Freude und Nutzen im besten Sinne; also nicht nur den häufig genannten Basisnutzen, der nicht die alleinige Aufgabe eines Produkts sein kann. „Verlassen Sie sich darauf: Wenn Sie die Spezifik Ihrer Werte durchsetzen und dafür sorgen, dass das Produkt seine Funktion entfalten kann, können Sie sicher sein, dass alle Beteiligten, die einen Beitrag leisten, ihren Beitrag auch überdurchschnittlich gut bezahlt bekommen.“** – Dieses Programm der Markenmobilisierung war die Message der diesjährigen Genfer Konferenz für Markenföhrung.

Das Internationale Markenteknikum in Genf, das 13. seiner Art, hatte seine Vortragenden und Teilnehmer erneut unter einem klaren Motto zusammengebeuten: Den Marken zu ihren Kräfteuten zu verhelfen, damit das Gemeinwesen gestärkt wird – u.a. durch sinkende Arbeitslosenraten und weniger Subventionszahlungen. Das gab dem Treffen die für Genf typische Geschlossenheit und ermöglichte es zahlreichen Unternehmensverantwortlichen zu zeigen, wie sie diesen Weg erfolgreich gehen. Obwohl aus unterschiedlichen Branchen, hatten alle Beteiligten doch sehr ähnliche strategische und operative Vorstellungen und schilderten, durch die Arena-Anlage der Konferenz ermuntert, ihre Grundsätze und Vorgehensweisen in lebhaften Vorträgen und Aussprachen. Dabei wurde immer wieder erkennbar, in welchem Maße eine wertorientierte Geschäftsföhrung aus den Prinzipien der Marktwirtschaft heraus operiert.

#### Der Unternehmer muss die Marke föhren

Allerdings gäbe es heute unter dem Titel „Marktwirtschaft und Tagesgeschäft“ auch die Vorstellung: „Alles ist möglich, Hauptsache es bewegt sich etwas!“ Manfred Schmidt, Delegierter des Verwaltungsrates des Instituts für Markenteknik, schilderte zum Auftakt den Unterschied zwischen kaufmännischen Grundregeln und einer Auffassung, die da lautet: Es müsse sich immer etwas drehen, immer ir-

gendwie Bewegung angesagt sein und wenn auch nur im Kreis. Egal in welche Richtung, wenn die Leute beschäftigt sind, sei alles gut. Im Gegensatz dazu riet Manfred Schmidt, Marken aus ihrer Substanz heraus zu föhren. Man müsse deutlich machen, dass sich das eigene Haus durch interne und externe Beliebigkeiten nicht umbringen lassen darf; man müsse in diesem Punkt eindeutig sein. Man müsse für sichere Grundsätze investieren, und zwar nicht nur Geld, sondern persönliches Engagement, das ja länger dauert als siebeneinhalb Stunden pro Tag. Und bei dem man bekanntlich nicht an Pausen, sondern an die Fertigstellung der eigenen Dinge denkt. Was immer heißt: die Dinge durchsetzen. „Im Markt wird heute kaum noch etwas durchgesetzt. Im Gegenteil: Man bietet etwas an und Andere holen es sich zu ihren Bedingungen – und dann meint man, das sei Erfolg. Man kann jedoch nicht einfach sagen: „Schmeiß das darein, das sucht sich schon seinen Weg. Das sucht sich seinen Weg, aber dieser Weg föhrt nach unten.“

#### Der Vertrieb muss den Handel föhren

So wurde in mehreren Beiträgen die wertbezogene Zusammenarbeit mit dem Handel gefordert. Ziel eines jeden Markenföhrers sollte es sein, mit seiner Marke maximale Durchsetzungs- und Wertschöpfungskraft in der Absatzlandschaft zu realisieren. Dies ist in einem Marktumfeld, welches von wenig Verlässlich-

keit in den Geschäftsbeziehungen geprägt ist, eine große Herausforderung. Gegenwärtig sind viele Marken zum Spielball des Marktes geworden und zunehmend unter wirtschaftlichem Druck. Auch auf Stufe der Absatzpartner sieht es nicht viel besser aus. Viele Sortimente spiegeln das aggressive und auf den Preis fokussierte Einkaufsverhalten wieder. Die Folgen sind auch hier: schlechte Flächenrentabilitäten und Umsatzrenditen. Zu viele Händler beschränken sich auf die reine Verteilungsfunktion. Fundiertes Wissen über Markenprodukte und deren Leistungseigenschaften sind immer seltener anzutreffen – im Verkauf wie auch im Einkauf. Unter dem Druck der Handelsmarken, Discounter und anderen Billiganbietern sind viele Unternehmen verunsichert, ob sie es sich überhaupt noch leisten können, in Qualitäten zu investieren, die für die Kunden nicht direkt erfahrbar sind. „Wir sind overengineered“ heißt es in vielen Chefetagen. „Der Kunde ist nicht mehr bereit, hohe Qualitäten zu bezahlen“ – „Wir sind im Wettbewerbsvergleich viel zu teuer“ etc. Die beiden unterschiedlichen Geschäftsmodelle wurden erneut deutlich gemacht: Billiganbieter wollen durch Äußerlichkeiten beeindruckten; aus dem, was sie haben, werfen sie das Maximum in die Schlacht; sie preisen alles an und putzen jede Kleinigkeit heraus und posieren gezielt für Testinstitute. Eine Marke hingegen investiert seit vielen Jahren in Qualitäten an jeder ihrer Leistungsfacet-

ten. In ihrer Kundschaft bestehen daher langjährige Vor-Kenntnisse. Ihre Leistungsversprechen treffen wiederholt auf gute Erfahrungen und begleiten Investitionen in Qualitäten an jeder Leistungsfront der Marke. Ihre klare Position drückt innere Werte aus, die im Markt nicht schreien, sondern ihn beruhigen und Konsumenten zu Kundschaften ordnen. Marken sollten ihre Stärken deutlicher hervorheben und kommunizieren. Dadurch lässt sich ihre aufgebaute Wertposition nochmals mobilisieren. Sie sollten sich zu keinem Zeitpunkt durch die Furcht vor den vermeintlich Starken schwächen lassen.

#### Beispiele aus den Branchen

Bei den Unternehmensberichten ging es nicht um Selbstdarstellungen und Profilierung, sondern um teilweise recht selbstkritische Darstellungen des zähen Alltags auf diesem Weg der Kräftigung. Ein bayrischer Meerrettich-Hersteller zeigte, mit welcher Hartnäckigkeit das Unternehmen seit Generationen Meerrettich-Produkte erzeugt und im Markt durchsetzt. Dabei wird die gesamte Wertschöpfungskette auf das gemeinsame Ziel eingeschworen und ausgerichtet. Hunderte von Bauern aus der Region binden sich mit transparenten Mehrjahres-Kontrakten an das Unternehmen und sichern dadurch nachhaltig ihre Existenz. Die eigens entwickelten und patentierten Produktionsanlagen erlauben es, die selbst erarbeiteten Rezepturen optimal in Produkte umzuwandeln. Diese Leistungen föhren dazu, dass auch der Handel von den Produkten überzeugt ist und auf eine langfristige und wertgerechte Vermarktung setzt. Bei der EU ist nach jahrelangen Ringen der juristische Gebietsschutz erreicht worden. Konsequente Selbstbestimmung des Wirtschaftskörpers sei die stolze Voraussetzung für jeden neuen Geschäftstag und für die Kräftigung einer ganzen Region.

Bei den Klagen über die „miserablen Gesetze des Marktes“ pflegt die Genfer Markenteknik auf Beispiele in der Branche hinzuweisen und dadurch zu beweisen, dass diese vermeintlichen Gesetze im Markt nur Entschuldigungen sind.

Ein vorbildlich geföhrter Uhrenarmband-Hersteller erläuterte die einzelnen Entscheidungen auf seinem erfolgreichen Weg aus der Kostenorientierung in die Wertschöpfung. Dabei kamen strukturell typische Lösungen zur Sprache: Sortimentsstraffung, ein markentypisches Verkaufssystem sowie die Rückföhrung von Produktionsstätten aus Indien in die österreichische Heimat. „Stärken der Produkte und der Marke sind wahrnehmbar zu machen – Schwächen sind auszumerzen.“

Für die markensoziologisch hinterlegte Markenteknik zeigen sich Wirtschaftskörper auf Dauer erfolgreich erst, wenn das Unternehmen treue Zahlungsgemeinschaften an sich gebunden hat. So wurde veranschaulicht, wie in der durchaus volatilen Fitnessbranche eine Fitnessstudio-Marke mit einer starken, auf Substanz ausgerichteten Konzeption überdurchschnittliche Erfolge erzielt. Im Zentrum steht dabei die Ausrichtung auf hoch qualifizierte, gesundheitsföördernde Fitnessstraining mit exzellenter Betreuung und in einer angenehmen Atmosphäre. Die Fitnessstudios werden von einem leistungsstarken Verbund als Franchisesystem unter einer nationalen bzw. internationalen Marke geföhrte. Vor Ort erfolgt die Umsetzung durch selbstständige und dadurch besonders engagierte Unternehmer. Auch hier wurde deutlich, wie klar definierte Geschäftsprinzipien in wirkungsvolle Programme gefasst und durch Haltung, Ordnung und Regeln durchgesetzt werden können, um selbstständige Franchisepartner entgegen der Billigentwicklung zum Erfolg zu föhren.

#### Der Autor



Deichsel, Alexander, Prof. Dr. phil. Professor (em.) für Soziologie Universität Hamburg; Institut für Markenteknik Genf – Mitglied des Direktoriums; internationale Gastprofessuren; Senior Editor Jahrbuch Markenteknik; Präsident der Ferdinand Tönnies Gesellschaft. alexander.deichsel@markenteknik.ch

#### Durch die richtigen Konzepte kräfteuten

Deutlich durchzog die Konferenz ein analytischer Wille, der zeigte, dass die allgemeine Schwächung des Wirtschaftsgeschehens unter anderem ihren Ursprung in leichtfertig agierenden Führungsetagen hat. Immer wieder wurde die gedankliche Föhrung des Markengeschäftes betont und normative Orientierung in den Vordergrund gestellt. So wurde beispielsweise veranschaulicht, wie eingeföhrte Marken ihre Wertposition durch Life-Style-Wellen verspielen. Indem sie Life-Style statt Leistung kommunizieren, lösen sie ihre aufgebaute Verlässlichkeit auf. Dadurch ermöglichen sie es den Handelsmarken, die ihre wenigen Leistungseigenschaften jedem lautstark mitteilen, den Konsumenten Ernsthaftigkeit zu bieten. Dieser Beitrag löste ausführliche Gespräche in der Markenarena aus.

Einen besonderen Akzent erhielt die Aufforderung zu normativer Eigensteuerung durch mehrere Vorträge über die Genfer Indikatoren zur Markenföhrung. Das Credo des Instituts – wirtschaftliche Mobilisierung muss im eigenen Unternehmen beginnen – wurde durch ein Instrumentarium zur Eigenbeobachtung veranschaulicht, welches der sicheren Identifizierung von Schwachstellen bzw. von Zukunftspotenzialen dient. Die vorgestellten qualitativen und quantitativen Indikatoren sollen es erlauben, den Zustand des eigenen Markensystems objektiv zu verfolgen und dem Markenverantwortlichen Ordnungsmittel zur Verfügung zu stellen, die zu kräfteuten Maßnahmen befähigen.

Die Konferenz machte deutlich, dass es jedem möglich ist, Mobilisierungsprogramme zu definieren und diese dann auch konsequent um- bzw. durchzusetzen, sobald man die wesentlichen Indikatoren herausgearbeitet hat. Sie haben Branchenübergreifende Gültigkeit und sind auf jede Marke direkt anwendbar. Sie zeigen sowohl den aktuellen Zustand der Marke als auch Möglichkeiten zur unmittelbaren Stärkung der Markenkraft und damit des Geschäftes auf. Hier liegt ein Potenzial, mit dem sich die Marken- und Unternehmenskräfte nachhaltig mobilisieren lassen.

Das hochaktive Publikum genoss auch die thematisch eingebundene Abendveranstaltung auf dem Genfer See, verabschiedete sich von dem Treffen mit engagiertem Applaus und verabredete sich zum 14. Internationalen Markenteknikum am 23. und 24. Juni 2011.

Prof. Dr. Alexander Deichsel